

Woningstichting Rochdale
Herstelplan

INLEIDING

Op 29 oktober 2008 hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur opdracht gegeven aan Deloitte tot een forensisch onderzoek naar de handelwijze van de bestuursvoorzitter en naar vastgoedtransacties en -projecten. De resultaten van het onderzoek naar de handelwijze van bestuursvoorzitter zijn op 28 januari in een rapport gepubliceerd. De resultaten van dit onderzoek hebben er mede toe geleid dat de RvC op 30 januari 2009 heeft besloten het dienstverband tussen Rochdale en haar bestuursvoorzitter met onmiddellijke ingang te beëindigen. Deloitte heeft ook onderzoek gedaan naar negentien projecten/vastgoedtransacties. Deze projectentransacties zijn geselecteerd op basis van aanwijzingen van de RvB/RvC respectievelijk in reactie op meldingen door derden dat mogelijk niet correct gehandeld is. Een derde onderzoek dat wordt uitgevoerd, is een onderzoek naar het functioneren van de intern toezichthoudende functie in de afgelopen periode.

Uit het rapport over het handelen van de bestuursvoorzitter rijst een beeld dat de interne beheersing van de organisatie (althans op de gebieden van remuneratie, kostendeclaratie, en projectontwikkeling) en het intern toezicht onvoldoende zijn en dringend verbetering behoeven. Bovendien geeft het rapport voeding aan de vraag of in vastgoedprojecten fraude is gepleegd en/of zelfverrijking heeft plaatsgevonden. Vragen, die in het vervolgonderzoek naar vastgoedtransacties beantwoord dienen te worden.

Nog voor de onderzoeken naar de vastgoedtransacties en het intern toezicht zijn algerond, kan uit het rapport over het handelen van de bestuursvoorzitter worden geconcludeerd, dat het toezicht op de organisatie, de aansturing en de interne beheersing van de organisatie in de afgelopen jaren sterk voor verbetering vatbaar zijn. Voor het adequaat functioneren en de continuïteit van de organisatie (en daarmee de volkshuisvestingsactiviteiten van Rochdale) is het noodzakelijk dat acute herstelmaatregelen worden getroffen. Deze herstelmaatregelen (voor 1 januari 2010 gereed) staan beschreven in deel één van dit herstelplan. Geleidelijk dient de organisatie zich op korte termijn, samen met het ministerie van WWI, te beraden op nader (strafrechtelijk) onderzoek naar de mogelijkheden van terugvordering van ten onrechte uit de volkshuisvestingssector verdwenen middelen. Maatregelen daartoe staan tevens beschreven in deel één: "naar een stabiele uitgangssituatie". Op iets langere, maar afzienbare (uitvoering loopt door tot uiterlijk 1 januari 2012), termijn dient de Rochdale zich verder te ontwikkelen naar een intrinsiek stabiele, volkshuisvestelijke dienstverlener die lichter handelt en aanspreekbaar is en geschikt over een professionele bedrijfsvoering en dito toezicht. Een doorkijk op deze ontwikkeling wordt gegeven in deel twee van dit herstelplan: "organisatieontwikkeling".

KENGETALLEN

aantal vhe	40.419	
aantal fte	357	exclusief medewerkers De Vakleden, Delta Forte en overige deelnemingen
jaarhuur (31/12/2007)	€ 183.430.000	
eigen vermogen (31/12/07)	€ 112.092.000	
resultaat (31/12/2007)	€ 3.458.000	
prognose periode 2009-2013:		
nieuwbouw:		
huur	2.028	
ter verkoop	1.774	
verkoop bestaand bezit	2.326	
sloop	2.324	
renovatie	3.253	

I. INTEGRITEIT

Knelpunt: Als gevolg van ongewenst en mogelijk ongeoorloofd handelen zijn wellicht organisatie-middelen uit de organisatie gevloerd en daarmee ook aan de volkshuisvestelijke bestemming onttrokken.

Analyse: Er bestaat (nog) geen inzicht of en in welke mate via (vastgoed)transacties middelen aan de organisatie en de volkshuisvesting zijn onttrokken.

Indien wordt vastgesteld dat via (vastgoed)transacties middelen aan de organisatie en de volkshuisvesting zijn onttrokken dan is er een vermoeden van een strafrechtelijk feit is, zal aangifte moeten worden overwogen.

Er bestaat nog geen volledig inzicht of door de ongeoorloofde toekenning van beloningen aan (voormalige) bestuursleden oneigenlijk middelen aan de organisatie en de volkshuisvesting zijn onttrokken.

Doel: Vaststellen of en in welke mate middelen voor oneigenlijke doelen aan de organisatie en de volkshuisvesting zijn onttrokken en de terugvordering van deze middelen.

Maatregel: Het beoordelen van de validiteit van vastgoedtransacties in samenwerking met Deloitte en de Opsparings- en informatiedienst van het ministerie van VROM (OID), en vaststellen of en hoeveel middelen aan de organisatie en de volkshuisvesting zijn onttrokken, waarbij vooral de aandacht uitgaat naar die investeringen en desinvesteringen waarbij zich grote waardesprongen hebben voorgedaan.

Beoordelen in samenwerking met de OID van mogelijkheden tot strafrechtelijke vervolging van die personen en organisaties die het waardeverlies voor de organisatie en de volkshuisvesting hebben veroorzaakt.

Onderzoeken mogelijkheden tot terugvordering en terugvorderingen starten.

Het beoordelen of en hoeveel middelen door de ongeoorloofde toekenning van beloningen aan (voormalige) bestuursleden aan de organisatie en de volkshuisvesting zijn onttrokken en het terugvorderen van deze middelen dan wel het aanpassen van regelingen die met bestuurders of medewerkers zijn getroffen.

Tijdpad:

Beoordelen validiteit vastgoedtransacties: afgerond voor 1 april 2009 (RvB op basis onderzoeksrapport Deloitte).

Beoordelen van aanleidingen tot strafrechtelijke vervolging: afgerond voor 1 april 2009 (RvB, interim RvC).

Beoordelen salaris, emolumenten en terugvordering: afgerond voor 1 april 2009 (RvB, interim RvC).

Knelpunt: Een gedragscode en een klokkenluidersregeling hebben ongewenste ontwikkelingen binnen de organisatie niet kunnen voorkomen. Er is geen gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling.

Analyse: Meldingen hebben waarschijnlijk niet plaatsgevonden omdat er bij medewerkers grote onzekerheid bestaat over de eigen arbeidsrechtelijke positie en de lage inschatting is van de kans op opvolging van meldingen (ze dekken elkaar aan de top). Eerdere anonieme meldingen zijn zonder zichtbaar resultaat of terugkoppeling van wel genomen maatregelen op een voor de organisatie onzichtbare manier afgedaan.

Binnen de organisatie (als geheel genomen, per vestiging zijn er grote verschillen) bestaat er een cultuur waarin het niet gebruikelijk is elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag waaronder het nakomen van gemaakte afspraken.

Het integriteitsreglement is juridisch geformuleerd document waarvan de inhoud nauwelijks bekend is bij het personeel, laat staan dat zij de integriteitsregels op hun dagelijks werk en handelen weten toe te passen.

De maatschappelijke noodzaak van een sobere en oprechte bedrijfsvoering door de organisatie wordt door top van de organisatie onvoldoende gestimuleerd met een positief voorbeeld gedrag of in interne regelgeving.

Doel: Een open cultuur waarin medewerkers gewoon en vaardig zijn elkaar en hun leidinggevenden aan te spreken op ongewenst gedrag en waar indien nodig zonder arbeidsrechtelijke gevolgen voor de medewerker meldingen kunnen worden gedaan van misstanden.

Maatregel: De bij Rochdale gewenste cultuur en het gedrag binnen de organisatie wordt geëxpliciteerd in een gedragscode die voor alle medewerkers bekend is en hanteerbaar is. In plaats van een juridisch geformuleerde gedragscode met verbodsbepalingen, zal door medewerkers zelf, een levende, bruikbare code worden opgesteld. Deze code zegt niet welk gedrag ongewenst is, maar stimuleert gewenst gedrag en geeft concrete handelingsvoorbeelden. Gelijktijdig met de introductie van de gedragscode vindt een integriteitsstraining plaats. Deze wordt afgesloten met het afleggen van een integriteitsverklaring (verplicht voor alle medewerkers; zie ook de tekst inzake de waarheidscommissie).

De bestaande klokkenluidersregeling zal worden aangepast waarbij onnodige barrières voor melding van (vermeende) misstanden zullen worden weggenomen en meldende medewerkers optimaal worden beschermd.

Het management van de organisatie bezint zich op gewenste cultuur binnen Rochdale en op de vraag op welke wijze in (voorbeeld)gedrag en interne regelgeving deze cultuur en een sobere en oprechte bedrijfsvoering kan worden vormgeven, maakt een plan tot uitvoering en handelt daar naar.

Tijdpad: Nieuwe bruikbare gedragscode : start intern project juni 2009, eerste resultaatmeting afgerond voor 1 januari 2010(Marcel Beerman, directeur bedrijfsontwikkeling).

Aanpassen klokkenluidersreglement: start 1 september 2009, vastgesteld en voor een eerste maal gecommuniceerd 1 mei 2010 (Bestuurssecretaris).

Bezinning management op cultuur en implementatie: start bezinning april 2009, plan gereed 1 september 2009 (RvB, en directieraad).

Kernpunt: De voormalig bestuursvoorzitter heeft gehandeld binnen een organisatie. Onduidelijk is of binnen de organisatie medewerkers betrokken zijn geweest bij of kennis gehad hebben van het handelen van de voormalig bestuursvoorzitter

Analyse:

Het onderzoek naar het handelen van bestuursvoorzitter maar ook perspublicaties hebben geleerd dat de voormalig bestuursvoorzitter transacties heeft gedaan die het predikaat opmerkelijk verdienen. Opmerkelijk uit oogpunt van volkshuisvestelijke overwegingen of uit oogpunt van investering versus verwacht rendement. Ook de wijze waarop voormalig bestuursvoorzitter omging met declaraties en beloningen was niet overeenkomstig de regels. Er zijn medewerkers betrokken geweest bij de (afhandeling van) transacties. Ook zijn er medewerkers die inzicht hadden in het declaratiegedrag en de uitkering van beloningen.

Doel:

Nagaan of medewerkers hebben meegewerkt aan het verwijtbare handelen van de voormalig bestuursvoorzitter.
Medewerkers in de gelegenheid stellen persoonlijk schoon schip te maken.

Maatregel:

Gericht onderzoek door Deloitte naar een aantal medewerkers die direct bij het handelen van voormalig bestuursvoorzitter betrokken zijn geweest.
Instellen van een meldpunt waar medewerkers melding kunnen maken van zaken die niet in overeenstemming zijn met de regels.
Instellen van een systematiek van een zogenaamde waarderingscommissie. Via deze commissie worden medewerkers in de gelegenheid gesteld voor een laatste keer melding te doen over zaken die zij voor zichzelf of voor anderen in de organisatie als ongewenst beschouwen.
Er zal een externe vertrouwenspersoon worden ingeschakeld. Er dient een goede afstemming plaats te vinden tussen het melden van zaken aan de commissie en het afleggen van een integriteitsverklaring.

Tijdpad:

Onderzoek Deloitte naar medewerkers afgerond op 1 mei 2009. Aansluitend overleg RvB/RvC met aantal personen.
Opzet systematiek waarderingscommissie afgerond 1 mei 2009. Implementatie aansluitend.
Instellen meldpunt per 1 mei 2009. Benoemen vertrouwenspersoon. (actie RvB)

II. BESLUITVORMINGSPROCESSSEN

Kernpunt: Het toezicht op de organisatie heeft niet kunnen voorkomen dat er ongewenste ontwikkelingen hebben plaatsvonden binnen de organisatie.

Analyse:

Er bestaat geen beleid of gemeenschappelijke geformaliseerde opvatting over de vormgeving van het toezicht op de organisatie.

Door de lange zittingsperiode is een deel van de Raad van Commissarissen zo vergroeid met de bestuursvoorzitter, dat het mogelijk ontbrak aan een helder zicht op het feitelijk functioneren van de organisatie. De RvC had onvoldoende binding met de organisatie.

De organisatie heeft zelf niet kunnen voorkomen dat er ongewenste ontwikkelingen hebben plaatsgevonden.

Doel: Een adequaat en planmatig intern toezicht op de organisatie dat voldoet aan de eisen zoals gesteld in de governancecode voor woningcorporaties.

Maatregel: De vernieuwing van de Raad van Commissarissen, door een interim Raad van Commissarissen, met nieuw te werven leden met een (positief) kritische blik, relevante en gespreide expertise en ervaring in de toezichthoudende functie. De werving vindt op een transparante wijze plaats op basis van een profielschets.

De nieuwe Raad heeft een collectieve verantwoordelijkheid en delegeert geen verantwoordelijkheid aan commissies.

Het opstellen van een toezichtbeleid, waarin de rolopvatting, de primaire aandachtsvelden van toezicht, de werkwijze van de raad in het toezicht per aandachtsveld, en informatievoorziening zijn vastgelegd. (voor voorbeeld zie bijlage 1.)

Tijdsplan: Installatie interim Raad van Commissarissen voor 1 maart 2009 (extern toezichthouders)
Vernieuwing Raad van Commissarissen: afgerond voor 1 oktober 2009. (interim RVC)
Toezichtsbeleid opgesteld en vastgesteld: start 1 april, gereed 1 juli 2009 (interim RVC)

***Knoelpunt:** Het bestuur, de kwaliteit daarvan en de informatievoorziening aan de Raad van Commissarissen is in de afgelopen jaren te zeer bepaald door de dominantie van de bestuursvoorzitter die bovendien zeer veel vertrouwen van de Raad van Commissarissen genoot, hierdoor is de effectiviteit van het intern toezicht verminderd.*

Analyse: Binnen het bestuur waren onvoldoende, althans niet functionerende, check en balances ingebouwd die voldoende voorwaarden schepden voor een evenwichtige beleids- en besluitvorming.

Het ruime mandaat van het bestuur maakte ongewenst en mogelijk ongeoorloofd handelen mogelijk.

De contacten van de Raad van Commissarissen met de organisatie en het bestuur verliepen in te grote mate via de voorzitters van de beide colleges.

Beoordeling van het functioneren van het bestuur (en daarmee de organisatie) geschiedde in hoge mate op basis van persoonlijk vertrouwen en in te geringe mate op basis van feitelijke prestatiebeoordeling.

Doel: Een evenwichtig functionerend bestuur. Beoordeling van het bestuur als geheel en het functioneren van individuele bestuursleden op basis van prestaties. Bredere contacten tussen de organisatie en het bestuur en de Raad van Commissarissen met behoud van onderscheidenlijke verantwoordelijkheden in een werkbare consociatie binnen een verantwoord bestuursmandaat.

Maatregel: Herziening invulling RVB zodat vastgoed(ontwikkelingskennis), financiële kennis en volkshuisvestelijke kennis in voldoende mate in het bestuur vertegenwoordigd zijn.

Het opstellen van een bestuursreglement waarin de werkwijze van het bestuur, de interne besluitvorming, en de communicatie met de Raad van Commissarissen is vastgelegd.

Het aanpassen van het mandaat van het bestuur naar een binnen de sector en vergelijkbare corporaties gehanteerde norm.

Het toekennen van de bevoegdheid aan het hoofd Interne Controle (of een vergelijkbare functionaris) om rechtstreeks en buiten de Raad van Bestuur om contacten te onderhouden met de RVC.

(Conform punt 1.1) Het opstellen van een toezichtbeleid, waarin de rolopvatting, de primaire aandachtsvelden van toezicht, de werkwijze van de raad in het toezicht per aandachtsveld, en informatievoorziening zijn vastgelegd.

Invoering van een systeem met een jaarlijkse cyclus van prestatieafspraken, voortgangsgesprekken, en beoordelingsgesprekken tussen de remuneratiecommissie van de RVC en de *individuele* leden van de Raad van Bestuur.

Tijdpad:

Herziening invulling RvB: afgerond voor 1 januari 2010 (interim RVC)

Bestuursreglement opgesteld en vastgesteld: start 1 maart, gereed 1 juli 2009 (Bestuurssecretaris, interim RVC).

Het aanpassen van het bestuursmandaat: afgerond 17 maart (interim RVC).

Toekennen bevoegdheden hoofd IC: gereed 15 april (RvB, interim RVC).

Toezichtbeleid zie 1.1

Systeem afpraken, voortgang, beoordeling ingevoerd: start 15 april gereed 15 juni (interim RVC).

Opmerkingen: Voor het jaar 2009 wordt de heer Gerard Erenis aangesteld als bestuursvoorzitter a.i.

Knelpunt: De besluitvorming over (des)investeringen vindt onvoldoende doordacht en planmatig plaats, de zeggenschap van (individuele leden van) de RvB op de besluitvorming is te groot, de besluitvorming is onvoldoende gestructureerd en wordt onvoldoende gedocumenteerd, waardoor de kans op verkeerde beslissingen wordt vergroot mogelijkheden tot fraude worden geschapen.

Analyse:

Er bestaat geen voldoende specifiek en vastgesteld volkshuisvestelijk beleid binnen de organisatie waarop (des)investeringsbeslissingen kunnen worden gebouwd (ontbreken volkshuisvestelijk toelingskader).

Er is binnen de organisatie geen beschrijvende (meerjaren) (des)investeringsplanning met een daaraan gekoppelde begroting. Een financiële begroting (op het niveau van totallen per project) is wel beschikbaar, goedkeuring daarvan vindt ook plaats, maar *individuele* (des)investeringsbeslissingen worden niet systematisch getoetst aan deze begroting of buiten de begroting om genomen.

Er is binnen de organisatie geen financieel toelingskader (rendementseisen per soort vastgoed) waaraan (des)investeringsbeslissingen buiten de begroting om kunnen worden gebouwd.

De zelfstandige vertegenwoordigingsbevoegdheid van bestuurders in combinatie met een ruim geformuleerd mandaat schiept de mogelijkheid voor impulsieve niet collectief gedeelde en weinig gedocumenteerde vastgoedtransacties.

Een eenduidige besluitvormingsprocedure over (des)investeringen waarbij door de opdrachtgever (Rochdale) een volkshuisvestelijke toets en interne juridische en financiële controle plaatsvindt ontbreekt.

Doel: Een planmatige, transparante, gedegen, en controleerbare besluitvorming over (des)investeringen.

Maatregel: Het opstellen van een volkshuisvestelijk toetsingskader voor de volkshuisvestelijke beoordeling en documentatie van (des)investeringbeslissingen of het maken van keuzes tussen meerdere (des)investeringmogelijkheden.

Het opstellen van een eenduidige interne besluitvormingsprocedure, waarbinnen besluitvorming plaatsvindt volgens het meer ogen (minimaal vier) principe, en documentatie van de overwegingen en besluitvorming wordt opgebouwd.

Het opstellen van een beschrijvende meerjaren (des)investeringsplan met daarvan afgeleid een meerjaren begroting.

Een jaarlijks (des)investeringsplan met daaraan gekoppeld een (des)investeringbegroting die, als onderdeel van het jaarplan en begroting, jaarlijks door de RvB wordt vastgesteld en door de RvC wordt goedgekeurd.

Het opstellen van rendementseisen per soort vastgoed waaraan (des)investeringbeslissingen kunnen worden getoetst.

Het beperken van het mandaat voor de Raad van Bestuur voor het nemen van (des)investeringbeslissingen voor zover deze niet in de jaarlijkse (des)investeringbegroting zijn goedgekeurd.

Het beperken van de zelfstandige vertegenwoordigingsbevoegdheid van bestuurders bij het aangaan van (des)investeringsovereenkomsten boven een bepaald drempelbedrag en de vastlegging daarvan bij de Kamer van Koophandel.

Tijdpad:

Volkshuisvestelijk toetsingskader (beleid) opgesteld en vastgesteld: Gestart 2008 afgerond voor 1 mei 2009 (RvB).
Eenduidige besluitvormingsprocedure (des)investeringen in werking: Gereed.

Meerjaren (des)investeringsplan en begroting opgesteld: Gereed 1 april 2009 (Nico Overdevest).

Jaarlijks (des)investeringsplan en begroting vastgesteld voor 2010: 1 december 2009.

Rendementseisen per soort vastgoed: gereed 1 september 2009 (Nico Overdevest).

Beperken mandaat RvB besluitvorming (des)investeringen: interne melding > 5 milj. gereed. Beperking besloten en van kracht 1 maart 2009 (interim RvC).

Beperken zelfstandige vertegenwoordigingsbevoegdheid RvB: gereed 17 maart 2009 (RvC/externe toezichthouders).
Bespreken organisatie-opzet: 31 maart
Invoeren nieuwe organisatie in 2009 (RvB)

Kernpunt: Vanuit het (eind)verantwoordelijke management bestaat onvoldoende gestructureerd zicht op de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van de financiële informatievoorzorging en de naleving van relevante wet- en regelgeving.

Analyse: Door de gerichtheid van het (eind)verantwoordelijke management op expansie (projecten, fusies, samenwerking met andere corporaties), was er te weinig gestructureerde aandacht voor de ontwikkeling van de interne organisatie en het beheer.

De interne beheersing van Rochdale (voortheen ook wel aangeduid met AO/C) loopt achter op de standaard zoals die vanuit de governancecode aan corporaties wordt gesteld. Met het ontslag van de bestuursvoorzitter en de RVC is het gebrek aan interne beheersing bij Rochdale manifest geworden.

Doel: Een adequaat systeem van Interne Beheersing waarbij de effectiviteit en de efficiency van de bedrijfsprocessen doorlopend wordt vastgesteld, de betrouwbaarheid (juist, volledig en tijdig) van de financiële informatieverzorging is gewaarborgd, en de naleving relevante wet en regelgeving (compliance: bijvoorbeeld de melding van complexgewijze verkopen) is geborgd.

Maatregel: De oprichting van een afdeling Interne beheersing en de adequate bemensing van deze afdeling mede belast met de systematische controle op de naleving van procedures.

Het uitvoeren van een interne risicoanalyse en het opstellen van een intern beheersingsplan.

Drie maandelijks bespreking (kwartaalrapportage) van de bevindingen op het gebied van Interne beheersing in de Directieraad, auditcommissie en Raad van Commissarissen.

Jaarlijks verslag van de interne beheersing in het jaarverslag.

Tijdpad: Oprichting en bemensing afdeling: start nu, geïmplementeerd voor 1 september 2009 (RVB).
Uitvoeren van een risico-analyse en het opstellen van een intern beheersingsplan: afgerond voor 1 september 2009, volledig geïmplementeerd 1 januari 2010 (Nico Overdevest).
Eerste driemaandelijks bespreking interne beheersing juli 2010 (RVB, RVC).
Eerste volledige verslag interne beheersing: mei 2011, over 2010 (Nico Overdevest).

***Knoelpunt:** Besturing van en uitvoering door de organisatie vindt te vaak op ad hoc basis (casusniveau) plaats, waardoor de organisatie incidentgedreven is (nervus), onvoldoende voorspelbaar overkomt bij stakeholders (bewoneradvierkooplijst, CFV, WSW/ DPinformatie) en geen systematische sturing plaatsvindt op met name klantprocessen.*

Analyse: Het ontbreekt de organisatie van een doordachte interne bedrijfsvoeringscyclus waarbij jaarlijks een jaarplan met (daarvan afgeleid) een jaarbegroting wordt opgesteld op basis van een beleidsvisie, een portfoliebeleid, een meerjar(en)des) investeringsbeleid, en een integrale meerjar(en)begroting.

De managementinformatie (kwartaal/halfjaar) is niet vastomlijnd gedefinieerd noch herleidt op de noodzakelijk (bij)sturing van de organisatie (kritische succesfactoren) of bewaking van de kaders waarbinnen de uitvoering dient plaats te vinden. De informatie is vooral financieel van aard, (proces)informatie over klantwaardering ontbreekt volledig.

Klantvrede(n)heid wordt op individueel niveau (casusniveau) gemanaged.

Doel: Een planmatige en voorspelbare (meerjaren)bedrijfsvoering op basis van de "plan, do, check, act cyclus" en een management van op de klantgerichte processen op basis van algemeen aanvaarde standaards.

Maatregel: Het opstellen van betrouwbare meerjarenkaders *niet* (in eerste instantie) geredeneerd vanuit de financiën.

Invoering van een proces van jaarplanning en begroting op basis van overeen(te)komen organisatiedoelen en de vastgestelde meerjarenkaders.

Definiëring van de managementinformatie op basis van kritische succesfactoren en uitvoeringskaders en het automatiseren (zo veel mogelijk) van de periodieke (cijfermatige gedeelte) van de productie van deze gegevens en het garanderen van tijdigheid, juistheid, en volledigheid van deze gegevens.

Normering en management van de klantprocessen op een landelijk geaccepteerde methode (KWH), met als doel een significant betere prestatie dan het landelijk gemiddelde.

Tijdsplan:

Opstellen betrouwbare meerjarenkaders: gestart, eerste opzet voor 1 april 2010 afgerond 1 juli 2010 (Nico Overdevest).
Invoering proces jaarplanning en begroting: start 2008, verder verfijning in 2009 voor 2010, eerste keer op basis vastgestelde betrouwbare meerjarenkaders 2010 voor 2011.

Definiëring managementinfo op basis kritische succesfactoren en uitvoeringskaders: gereed voor 1 juli 2009 (RvB en Directieraad).
Normering en management van de klantprocessen middels KWH: start 1 januari 2010, KWH gehaald 1 februari 2011 (Marcel Beerman).

III. DOEL

knelpunt: doordat Rochdale op ad hoc basis tal van projecten is aangegaan is er te weinig focus waardoor de doelstelling niet optimaal wordt gerealiseerd

Analyse: Het huidige ondernemingsplan van Rochdale (Vensters open) is zo ruim geformuleerd dat in de uitvoering versnippering optreedt.

Doel: Gerichte doelstellingen formuleren en deze eenduidig nastreven.

Maatregel: Opstellen van een nieuw beleidsplan/koersdocument
Rochdale neemt bij investeringen het door de commissie Meijerink geformuleerde speelveld met drie deeldomeinen in acht.

1. Dat wat moet. Het bouwen, verhuren of verkopen van woningen voor mensen met een lager inkomen is de primaire taak. Daarnaast ook de huisvesting met duurdere koop- en huurwoningen voor andere doelgroepen.
2. Dat wat kan. Investerings- en in woon- of leefomgeving en in maatschappelijk vastgoed zoals onderwijs- en zorgvoorzieningen.
3. Dat wat te overwegen is. Bijdragen aan de wijkenaanpak door met investeringen in vastgoed bij te dragen aan de sociaal-economische ontwikkeling van de buurt.

Rochdale streeft de volgende doelstellingen, taken en opvattingen na.
Het scheppen van voorwaarden voor het wonen en samenleven door mensen in leefbare buurten die kansen bieden voor een ieder.

Het bevorderen van leefbare, gevarieerde en toekomstgerichte wijken door het realiseren van voldoende nieuwbouw, en het beheren en aanpassen van de woningvoorraad met het oog op variëteit, kwaliteit, betaalbaarheid en duurzaamheid, alsmede door de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Daarnaast signaleert Rochdale maatschappelijke problematiek en draagt bij aan oplossing daarvan. Rochdale is verbonden met de steden, wijken, en buurten en gaat voor de realisatie van haar kernopgave allianties aan met maatschappelijke instellingen, lokale overheden en bewoners.

Bij investeringsbeslissingen is het realiseren van gevarieerde wijken een belangrijk doel. Gevarieerde wijken zijn niet op korte termijn te realiseren, maar mits consequent doorgevoerd, zal er op langere termijn veel meer variatie in buurten, wijken en steden zijn.

De vroeg naoorlogse uitbreidingsgebieden zijn veelal het domein geworden van mensen met beperkte kansen op de woningmarkt die vaker dan gemiddeld in een maatschappelijke achterstandspositie verkeren. Het vraagstuk in deze wijken gaat niet alleen over de relatieve functionele veroudering van de woningvoorraad. Het is ook een sociaal vraagstuk. In de differentiatie van de woningvoorraad en in de ondersteuning van de sociale aanpak van deze aandachtswijken ligt voor Rochdale een hoofdopgave.

Rochdale participeert in woongerelateerde initiatieven om de leefomstandigheden van mensen te verbeteren. Rochdale signaleert maatschappelijke problematiek en bespreekt die met gemeenten en hulpverleningsinstaties.

Rochdale bevordert de kracht van stedelijke (aandachts)wijken door bij stedelijke vernieuwing een aantrekkelijk woningaanbod voor gezinshuishoudens en sociale stijgers te creëren.

Rochdale ondersteunt gewenste maatschappelijke ontwikkelingen in buurten en wijken door het realiseren van maatschappelijk ontroerend goed tegen een maatschappelijk rendement.

Rochdale de hoogste prioriteit legt in wijken waar zij een substantieel woningbezi heeft en een leidende (vaak doorslaggevende) rol kan innemen bij de vernieuwing of het beheer. In die gevallen kan Rochdale het verschil maken. In een situatie waarin een andere woningcorporatie het grootste marktaandeel heeft zal Rochdale zich opstellen als een kritische en betrouwbare partner. Bij een zeer gering marktaandeel in een wijk of buurt zal Rochdale doorgaans de plannen van andere volgen.

Binnen het portfoliebeleid van Rochdale wordt per wijk of buurt zowel de ontwikkelingsstrategie als de rol van Rochdale worden bepaald. Op basis van deze wijk- of buurtstrategie zal door de vestigingsdirectie per complex een complexbeleid worden geformuleerd waarin in ieder geval de verhuurbaarheid, de technische staat, de bijdrage aan de sociale doelstelling en de bijdrage aan de financiële continuïteit van een complex worden beschrijven, en het beleid ten aanzien van de (resident) levensduur, geplande maatregelen groot onderhoud, renovatie en beheer, en eventuele sloop of verkoop alsmede het jaar van sloop of verkoop worden gedefinieerd.

Rochdale wil aan verschillende doelgroepen huisvestingsmogelijkheden bieden en zo adequaat mogelijk inspelen op de groeiende diversiteit in wensen en mogelijkheden van een pluriforme klantengroep.

Rochdale ziet de klantgebruiker waar mogelijk als medeproducent. Rochdale opent woonmogelijkheden die de klant naar eigen inzicht benut.

Rochdale zorgt in de reguliere dienstverlening voor een bovengemiddelde kwaliteit ten opzichte van andere vergelijkbare corporaties in Nederland. Om dit te waarborgen conformeert Rochdale zich aan een landelijke kwaliteitsstandaard met periodieke externe toetsing.

Tijdpad: periode mei tot en met december 2009 inclusief implementatie plannen in organisatie (RVB)

knelpunt: Rochdale heeft zonder hiervoor een strategie te bepalen haar werkgebied op minder samenhangende wijze uitgebreid

Analyse: Rochdale heeft buiten haar statutaire werkgebied diverse projecten ondernomen en gronden aangekocht. Buiten het werkgebied is Rochdale daardoor actief in Julianadorp, Zeewolde, Katwijk en Lelystad

Doel: Eenduidige bepaling van het werkgebied.

Binnen het werkgebied te bepalen op welke specifieke doelgroepen Rochdale zich wil richten.

Binnen het werkgebied het zoveel mogelijk zelf beheren van woningen en dit dus niet door anderen laten doen.

Maatregel: Herijking van het werkgebied.

Afstoten van projecten en gronden die niet in het werkgebied zijn gelegen.

Duidelijke afstemming tussen RVB en Delta Forte vóór de acquisitie van nieuwe projecten.

Onderzoeken of woningen van Rochdale die nu door derden beheerd worden (als voorbeeld geldt WOM) en of die niet binnen het nieuw geformuleerde werkgebied passen overgedaan kunnen worden.

Tijdpad: Realiseren voor 1 Juli 2009 opnemen in beleidsplan/koersdocument (RVB)
Werkgebied (metropool Amsterdam)



knelpunt: Bij ongewijzigd beleid ontstaat een slechte financiële positie als gevolg waarvan Rochdale niet kan investeren om haar doelstellingen te realiseren

Analyse: Rochdale heeft in de afgelopen jaren fors in veel projecten geïnvesteerd. De omvang van de organisatie is niet aangepast aan de trend van een afnemend bezit. Het kostenbeheer is onvoldoende efficiënt. Het ontbreekt aan een gestructureerd voorraadbeleid.

Doel: De financiële continuïteit van de organisatie waarborgen.
Handhaving van de A-status van het CFV.
Borging van projecten door het WSW.
Een eigen vermogen van 10% (basis: historische kostprijs) inclusief 2% risicomarge

Maatregel: De projecten die Rochdale onderneemt aan een kritische beschouwing onderwerpen (mede in relatie tot het doel gesteld aan het werkgebied) en aan de hand van deze beschouwing overgaan tot temporisering, uitsstel of afstel van projecten.
Vergroting van de verkoopvijver, waardoor meer woningen uit het bestaand bezit verkocht kunnen worden.
Instelling van een voorverkoopdrampel van 70% voor nieuwbouw koopprojecten.
Nieuwbouw huurwoningen binnen de borgingsgrens van het WSW realiseren.
Aanpassing van de omvang van de organisatie aan de trend van een afnemend woningbezit.
Gefaseerd terugbrengen van het kostenniveau van de organisatie met 10%.
Bij vacatures heroverwegen of deze ingevuld worden en zo ja, bij voorkeur intern (intern mobiliteitscentrum instellen).
Verbeteren van de effectiviteit van processen, mede door te toetsen op welke plaatsen geconcentreerd en gedecentreerd kan worden gewerkt.
Evaluatie van centrale versus decentrale besluitvorming.
Franje uit de overige organisatiekosten snijden.

Tijdpad: Herziening meerjarenperspectief: gereed 1 april 2009 (RvB)
Invoeren maatregelen genomen ter bepaling nieuw meerjarenperspectief:
- analyse bestaande investeringsplannen en aanpassen aan huidige uitgangspunten: gereed 1 april 2009 (RvB)
- vergroten verkoopvijver: gereed 1 juli 2009 (Directieraad)
- aanpassen verkooporganisatie: gereed 1 juli 2009 (Directieraad/Delta Forte)
- aanpassen organisatie: implementatie 2009 (RvB)
- overleg inzake complexmalige verkoop en mogelijkheden hiertoe: gereed 1 juli 2009 (Directieraad)
- terugbrengen kostenniveau organisatie: gereed 1 juli 2009 (RvB)

IV. ORGANISATIESTRUCTUUR

Kernpunt: De expansiedrang in de organisatie heeft geleid tot een nauwelijks overzichtelijk en bestuurbaar of controlebaar conglomeraat van deelnemingen waaronder project BV's.

Analyse: Er is geen volledig overzicht over de deelnemingen in het Rochdale-concern, waardoor de besturing van en het toezicht op deze deelnemingen per definitie suboptimaal is.

Er bestaat geen beleid voor de oprichting, aankoop of vervreemding van deelnemingen of de plaatsing van die deelnemingen binnen het concern, noch is daar in de afgelopen jaren een bestendige gedragslijn in gevolgd, waardoor de effectiviteit van en efficiency in de besturing en het toezicht wordt beperkt en de aan- en verkoop van (aandelen in) deelnemingen niet aan een algemeen en vastgesteld kader kunnen worden getoetst.

Ondanks aandringen van het ministerie van VROM zijn deelnemingen aangehouden die (naar oordeel van het ministerie) geen directe relatie hebben met de volkshuisvestelijke kerntaak, of die het gevaar in zich hebben dat voor de volkshuisvesting bestemde middelen wegstromen uit de sector.

Doel: Een overzichtelijke, efficiënt en effectief bestuur- en controleerbare deelnemingenstructuur, met uitsluitend voor de volkshuisvestelijke kerntaak relevante deelnemingen.

Maatregel: Inventariseren alle deelnemingen Rochdale en de reductie van het aantal deelnemingen.

Herstructureren deelnemingen Rochdale in logische (per groep gelijksoortige) deelnemingen in een piramidestructuur waarbij de zeggenschap via een getrapte structuur uiteindelijk bij de RvB en het toezicht bij de RvC van Rochdale is ligt.

Het opstellen van een deelnemingenstatuut, waarin de principes van de structurering van de deelnemingen staat beschreven en uitgangspunten en randvoorwaarden zijn opgenomen voor het oprichten, ontbinden, aankopen en vervreemden van (aandelen) in deelnemingen en samenwerking met derden via deelnemingen.

Het beëindigen van deelnemingen die niet direct ten dienste staan van de volkshuisvestelijke kernopgave of van die deelnemingen die volgens wet en regelgeving niet (langer) zijn toegestaan.

Tijdpad:

Inventariseren en reductie deelnemingen: gereed medio 2008 (RvB).

Herstructurering deelnemingenstructuur: Gestart begin 2008, afgerond 1 mei 2009 (RvB).

Opstellen deelnemingenstatuut: Gestart december 2008, gereed 1 mei 2009 (Nico Overdvest).

Beëindigen niet volkshuisvestelijke deelnemingen: twee deelnemingen zijn eind 2009 afgestoten (Capelle en Pro Living), voor twee deelnemingen (NCCW en Pro Impact) wordt vervreemding van de aandelen nagestreefd voor 1 juni 2009 (RvB).

Opmerkingen: Voor herstructurering deelnemingen is medewerking van derden in niet 100% deelnemingen vereist.

Knelpunt: *Besluitvorming over gelijke zaken vindt op meerdere niveau's binnen de organisatie plaats, en er is tevens sprake van een onduidelijke afbakening, waardoor werkzaamheden dubbel worden uitgevoerd (bijvoorbeeld in de verkoop van woningen). Het is moeilijk om binnen de Rochdale-organisatie eenduidige en betrouwbare informatie te genereren over bijvoorbeeld de inhoudelijke en financiële voortgang van projecten.*

Analyse: Met de fusie tussen bouwvereniging Rochdale en woningstichting Patrimonium is in de organisatie een vestigingen- en deelnemingenstructuur ingevoerd, met als leidend principe "decentraal tenzij". De taakverdeling tussen centrale staf, vestigingen en deelnemingen is onvoldoende uitgewerkt, waardoor werkprocessen niet altijd effectief zijn georganiseerd en in meerdere gevallen onvoldoende deskundigheid kan worden gewaarborgd.

Ook de uitwerking van bevoegdheden (besluitvorming) heeft onvoldoende plaatsgevonden, waardoor besluitvorming over gelijke zaken op meerdere niveau's binnen de organisatie plaatsvindt en klanten van Rochdale niet altijd met een eenduidig (uitvoerings)beleid worden geconfronteerd. De organisatie functioneert onvoldoende als een eenheid, mede als gevolg van geringe beleidsinhoudelijke sturing in de vorm van eenduidige beleidskaders. Door de autonome rechtspersoonlijke status van de deelnemingen wordt dit "balkaniseringseffect" versterkt en ontstaan conflicterende doelen en werkwijzen binnen het concern.

De automatisering binnen het concern loopt achter op de technologische ontwikkeling en er wordt gebruik gemaakt van te veel verschillende informatiesystemen, waardoor de juistheid, eenduidigheid en volledigheid van klant- en objectgegevens, en de eenheid van werken (proces en coderingen bijvoorbeeld) onnodig negatief worden beïnvloed.

Doel: Een adequate en eenduidige verdeling van taken en bevoegdheden binnen de organisatie gericht op een optimale klantbediening en een efficiënte en deskundige uitvoering van taken met behulp van een modern, zo integraal mogelijk informatiesysteem waarin dezelfde gegevens enkelvoudig zijn vastgelegd.

Maatregel: Het opstellen en de implementatie van een organisatieplan waarin taken eenduidig binnen de organisatie zijn toegedeeld en redundantie in taken (bijvoorbeeld verkoop) wordt voorkomen, en waarbij wordt gekozen voor uitvoering op decentrale locaties indien dit voor de klantbenadering en de aanspreekbaarheid voor lokale stakeholders gewenst is (deconcentratie op basis van herkenbaarheid en het nabijheidsprincipe) en wordt gekozen voor een concentratie van de uitvoering om redenen van kennispecialisatie, schaalvoorwaarden.

Het opstellen en de implementatie van een besluitvormings- en overlegplan waarbinnen de bevoegdheden, de besluitvormingsstructuur –en processen en de interne overlegstructuur staan beschreven met duidelijke beslisslijnen.

De vernieuwing van de geautomatiseerde ondersteuning van werkprocessen met zo min mogelijk verschillende informatiesystemen, waarbij de primaire registraties (klant- en objectgeoriënteerd) liefst binnen één systeem zijn vastgelegd.

Tijdpad: Opstellen organisatieplan: afgerond voor 1 juli 2009, geïmplementeerd voor 1 januari 2010 (Marcel Beerman).
Opstellen besluitvorming en overlegplan: afgerond voor 1 september 2009, volledig geïmplementeerd 1 januari 2010 (RVB en Directieraad).
Vernieuwing geautomatiseerde systemen: gestart 2007, volledig geïmplementeerd juli 2010 (Nico Overdeest).

Kernpunt: De Rochdale organisatie wordt frequent geconfronteerd met forse overschrijdingen op projectontwikkeling; het belangrijkste risicoveld van een corporatie.

Analyse:

De taakafbakening tussen de interne opdrachtgevers (veelal de vestigingen) en de corporatieontwikkelaar (Deltaforte) (organisatieonderdelen binnen één concern) is niet scherp. Als gevolg van het feit dat op basis van vertrouwen wordt gewerkt, en een adequaat (intern) instrumentarium ontbreekt, worden specificaties voor het te realiseren project onvoldoende uitgewerkt. Daardoor ontstaan uiteenlopende verwachtingen over het te realiseren project. Bovendien is sprake van onvoldoende duidelijk in verantwoordelijkheden in de uitvoering van een project zoals, planwijzigingen, opdrachtverlening tot meerwerk budgetbeheer (m.n. overschrijdingen), en contacten met bewoners.

Het is de vraag of bij alle interne opdrachtgevers voldoende kwaliteit in opdrachtgeverschap aanwezig is.

Delta Forte is in de afgelopen jaren steeds meer werkzaamheden in de projectontwikkeling en -realisatie voor haar (interne) opdrachtgevers gaan uitvoeren, maar er zijn geen (positieve of negatieve) incentives indien zij de taken waar zij verantwoordelijkheid voor neemt niet goed uitvoert.

De belangen van het, in rechtspersoonlijkheid, verzelfstandigde Delta Forte en de moederorganisatie lopen niet altijd parallel, in het bijzonder op het vlak van acquisitie. Bij de moeder (opdrachtgever) dient een consociënteuze afweging plaats te hebben van investeringsmogelijkheden op volkshuisvestelijk en financieel rendement. Delta Forte is vanwege omzetc groei, vooral gebaat bij het "binnenhalen" van projecten.

De verbijzondering van de taakverdeling in de projectontwikkeling biedt een uitgelezen kans om binnen het organisatieonderdeel specialistische kennis op te bouwen op het gebied van kostendeskundigheid, ruimtelijke ordening (met het oog op toekomstige nieuwbouw), bouw fysica, duurzaamheid en functionaliteit.

Doel:

Een adequate structurering en werkwijze tussen interne opdrachtgever en de (interne) corporatieontwikkelaar, waarbij de voorwaarden zijn geschapen voor een ontwikkeling van voldoende nieuwe woningen en (complexe) renovaties met een hoge kwaliteit en duurzaamheid, binnen een voorstelbaar en beheersbaar proces zowel in doorlooptijd als in financiën.

Maatregel:

De verantwoordelijkheidsverdeling tussen de interne opdrachtgever en de opdrachtnemer dient te worden gespecificeerd in een interne leidraad voor ontwikkeling waarin voornamelijk ook aandacht dient te worden besteed aan de budgetbeheersing, fasewijze besluitvorming en de besluitvorming (verantwoordelijkheid) voor planwijziging en meerwerk.

Er dient te worden gezocht naar (financiële) incentives in de taakuitvoering van Delta Forte, zodat bijzonder goede en slechte prestaties zichtbaar, voelbaar bespreekbaar worden. Dit zal ondermeer betekenen dat Delta Forte zal moeten worden aangestuurd op basis van (interne) winst in plaats van omzet of personeelsomvang.

Het initiatief voor een project ligt vaak op vestigingsniveau. Hiermee is verzekerd dat de vestigingsspecifieke kennis (marktkennis en kennis van de lokaal bestuurlijke afstemming) van meet af aan wordt ingebracht in het project. Het opdrachtgeverschap dient echter te worden geprofessionaliseerd, dit kan gebeuren door de vestigingen de instrumenten aan te reiken door middel van opleidingen in combinatie standaard instrumenten (vooral een standaard programma van eisen en een ontwikkelchecklist) en een gespecialiseerde adviesfunctie op concerniveau.

Er zal een integratie plaatsvinden van de technische kennis binnen het TKAC en Delta Forte. Dit zal gebeuren in het op te stellen organisatieplan (zie 2.3)

De binnen Delta Forte beschikbare kennis voor de zelfstandige uitvoering van werkzaamheden in de initiatief-, voorbereidings- en (vooral) bestekstase en aanbestedingsfase dient te worden vergroot. Dit zal gebeuren in het op te stellen organisatieplan (zie 2.3)

Tijdpad:

Opstellen interne leidraad: Leidraad gereed implementatie gereed 1 juli 2009 (Delta Forte en vestigingsdirecteuren).
Ontwikkelen (financiële) incentives taakuitvoering: Opstellen en overeenkomen incentives gereed 1 september 2009, eerste jaarresultaten April 2011 (over 2010) (RVB).
Professionalisering opdrachtgeverschap: plan gereed 1 september 2009, laatste instrument ontwikkeld en gereed 1 december 2010 (extern).
Voor organisatieplan zie 2.3

V. OMGEVING

Knelpunt: Als gevolg van hetgeen via het onderzoek naar het handelen van de voormalig bestuursvoorzitter aan het licht is gekomen, heeft Rochdale haar goede reputatie verloren of wordt deze in twijfel getrokken. Rochdale ondervindt herdoor problemen in de samenwerking met overheden (sector-)instanties, financiers en overige partijen.

Analyse:

Mede door de aanhoudende berichtgeving in de media over misstanden als gevolg van het handelen van de voormalig bestuursvoorzitter is Rochdale verworden tot een organisatie waar potentiële samenwerkingspartners niet mee geassocieerd willen worden.

Doel:

De naam van Rochdale opnieuw goed vestigen en herstel van vertrouwen in de organisatie.

Maatregel:

Investeren in de relaties met overheden, instanties, financiers en overige partijen.
Bezoek van RVB met RVC aan Ministerie, gemeenten, CFV, WSW, Aedes, AFWC, financiers.
Transparent opereren.
Het opnieuw opbouwen van een gedegen financiële positie.
Betrekkingen met partijen waarmee Rochdale niet geassocieerd wil worden beëindigen c.q. niet starten.

Tijdpad:

1 april – 1 januari 2010 (RVB)

Bijlage

Verwachte kosten herstelplan

Begleiding traject integriteit inclusief trainingen	€ 300.000
Onderzoekskosten Deloitte en Vlug (voor zover niet opgenomen in jaarrekening 2008)	- 600.000
Opzet afdeling IC	- 100.000
Inhuur ter ondersteuning van RvB (in verband met wijzigen organisatie-opzet en dergelijke)	- 400.000
Overig	<u>- 100.000</u>
Totaal	€ 1.500.000

NB in jaarrekening 2008 wordt een bedrag verwerkt van circa € 3 miljoen in verband met onderzoekskosten Deloitte et cetera